



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

# **NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI**

THE PROPOSAL FOR A MOTIVATIONAL SYSTEM IN THE COMPANY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**PAVLA MIHOLOVÁ**

**VEDOUcí PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. PETR NOVÁK**

BRNO 2010

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Miholová Pavla**

---

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Návrh motivačního systému ve společnosti**

v anglickém jazyce:

**The Proposal for a Motivational System in the Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, F. Desatero manažera. Vyd. Praha: Computer Press, a.s., 2003. ISBN 80-7226-873-2.

HAGEMANNOVÁ, G. Motivace. Vyd. Praha: Viktoria Publishing, a.s., 1995. ISBN 80-85865-13-0.

ŠULEŘ, O. Manažerské techniky. Vyd. Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-85839-89-X.

URBAN, J. Řízení lidí v organizaci. Vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003. ISBN 80-86395-46-4.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Novák

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

---

Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 02.06.2010

### **Abstrakt v českém jazyce**

Tato bakalářská práce řeší problém motivačního systému na hotelu PROSPERITA. Na základě analýzy, kterou provedu pomocí rozhovorů se zaměstnanci a s manažerem hotelu, se pokusím navrhnout jiný motivační systém, který by lépe motivoval zaměstnance k vyšším a kvalitnějším výkonům a tudíž by přinesl větší přínos pro společnost.

### **Abstract v anglickém jazyce**

This bachelor thesis deals with a problem of motivation system at Hotel PROSPERITA. Based on an analysis, which will be conducted by interviews with staff and a hotel manager, I will suggest a better motivation system that would motivate employees to higher and better quality performance and thus provide greater benefit to the company.

### **Klíčová slova**

Manažer, motivace, odměny, zaměstnanci

### **Key words**

Manager, motivation, quittances, staff

### **Bibliografická citace bakalářské práce dle ČSN ISO 690**

MIHOLOVÁ, P. *Návrh motivačního systému ve společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 65 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Petr Novák.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2010

.....

**Poděkování:**

Touto cestou bych chtěla poděkovat panu Ing. Petru Novákovi za konzultace poskytnuté v rámci vedení bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat firmě MATE, a. s., za poskytnuté informace, které jsem využila pro svoji bakalářskou práci.

# Obsah

ÚVOD .....	11
1 Teoretická část .....	13
1.1 Kdo je manažer a jaké jsou jeho role .....	13
1.1.1 Podstata manažerské pozice .....	13
1.1.2 Manažer v roli vůdce .....	13
1.1.3 Role manažera .....	14
1.1.4 Odbornost manažera .....	14
1.1.5 Styl vedení manažerů .....	15
1.2 Nejčastější problémy manažerů .....	15
1.2.1 Jak vybírat pracovníky .....	15
1.2.2 Jak upevňovat tým .....	16
1.2.3 Jak motivovat lidi .....	16
1.2.4 Jak zadávat úkoly .....	17
1.2.5 Jak hodnotit práci ostatních .....	18
Kritizování a postihování pracovníků .....	19
Stanovení finanční odměny .....	19
1.3 Motivace .....	20
1.3.1 Motivační faktory .....	21
1.3.2 Proces motivace .....	21
1.3.3 Typy motivace .....	22
1.3.4 Teorie motivace .....	22
1.3.5 Motivace “Cukr a bič” .....	23
1.3.6 Maslowova hierarchie potřeb .....	23
1.3.7 McGregorova teorie X a Y .....	24
1.3.8 Teorie ekvity .....	24
1.3.9 Teorie očekávání .....	24



1.3.10	Teorie cíle.....	25
1.3.11	Teorie spravedlnosti .....	25
1.3.12	Herzbergova teorie dvou faktorů.....	25
1.4	Systém odměňování.....	26
1.4.1	Složky systému odměňování .....	26
2	Analytická část.....	29
2.1	Základní informace o společnosti.....	29
2.2	Historie společnosti .....	31
2.3	Základní členění organizace .....	33
2.4	Rozdělení produkce .....	34
2.5	SWOT ANALÝZA.....	35
2.6	Základní informace o hotelu.....	36
2.7	Organizační struktura hotelu PROSPERITA.....	39
2.8	Konkurence.....	40
2.9	Analýza motivačního systému hotelu.....	41
2.9.1	Rozhovor s manažerem .....	41
2.9.2	Organizační řád hotelu .....	44
2.9.3	Zaměstnanci .....	45
2.9.4	Popis jednotlivých činností zaměstnanců.....	45
2.9.5	Pracovní podmínky .....	47
2.9.6	Pracovní doba .....	47
2.9.7	Mzdový systém .....	47
2.9.8	Rozhovor se zaměstnanci .....	48
2.10	Analýza motivačního systému společnosti s obdobným předmětem podnikání .....	51
3	Návrhová část.....	53
3.1	Popis činnosti zaměstnanců .....	53
3.2	Neustálá změna pracovníků na hotelu. ....	53

3.3	Změna určování pracovní doby .....	54
3.4	Změna mzdového systému .....	54
3.5	Vylepšit stanovení odměn .....	54
3.6	Vlastní návrhy na zlepšení motivačního systému.....	58
3.6.1	Kontrola zaměstnanců .....	58
3.6.2	Procento z tržby.....	59
Závěr.....		60
Seznam použité literatury.....		62
Seznam obrázků a tabulek.....		64
Seznam příloh.....		65

## ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila Návrh motivačního systému ve společnosti. Toto téma jsem si zvolila proto, že i když je situace v oblasti odměňování v České republice relativně stabilní, stále zde existují velké možnosti, jak lze zaměstnance lépe motivovat. Toto téma mě také velmi zajímá a na základě teoretických i praktických poznatků si myslím, že motivování zaměstnanců je nejpodstatnější personální činnost. Pokud dobře motivujete pracovníka, je to základ k tomu, aby odváděl maximální výkony a byl tak své společnosti nejprospěšnější.

V mé práci budu klást důraz především na to, jak si společnost má udržet své kvalitní zaměstnance. Na základě analýzy, kterou provedu prostřednictvím pohovorů se zaměstnanci, kteří pracují v hotelu PROSPERITA a s manažerem, který má na starosti vedení hotelu a mimo jiné je také generálním ředitelem společnosti MATE, a. s., bych se chtěla pokusit navrhnout takový systém, který bude zaměstnance dostatečně motivovat k vysokému nasazení.

Přednostně bych se chtěla zaměřit na to, že zaměstnance je potřeba motivovat vždy, ať už jsou vnější ekonomické podmínky jakékoliv. Pro motivaci je velmi důležité umět odpočívat a najít rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Je důležitá hlavně pro zaměstnance, po kterých chcete, aby dosáhli určitého výsledku. Zaměstnance je důležité dostatečně motivovat, jelikož jsou velmi důležitou součástí podnikání. Jsou však současně i lidmi, a vzhledem k tomu zdrojem zvláště složitým: při jejich řízení musí společnost brát v úvahu řadu odborných aspektů (např. psychologických), které se u ostatních zdrojů nevyskytují. Ještě složitější jsou však zpravidla nároky, které řízení lidí v organizaci klade na řídicí schopnosti a osobní kvality manažerů.

Tato bakalářská práce si klade za cíl vytvořit návrhy, které by usnadnili lépe řídit a efektivně motivovat zaměstnance ve společnosti MATE, a. s.

### **Cíl bakalářské práce**

Na základě teoretických poznatků a analýzy současného stavu ve společnosti, navrhnout zlepšení motivačního systému. Analýzu současného stavu ve společnosti provedu pomocí rozhovorů, které mi poskytnou zaměstnanci a manažer v hotelu PROSPERITA. Prostřednictvím analýzy se pokusím navrhnout systém, který by zaměstnance dostatečně motivoval a vedl tak k vyšším výkonům, které povedou k prosperitě společnosti a snaze si tyto kvalitní zaměstnance udržet.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Kdo je manažer a jaké jsou jeho role

Manažerem se rozumí samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření či ustanovení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi. (11)

### 1.1.1 Podstata manažerské pozice

„Manažer je zaměstnanec ve výkonné pozici, který má svou vlastní a samostatnou práci. I když tato práce v řadě případů vyžaduje, aby se stal členem týmu nebo úzce spolupracoval s ostatními zaměstnanci, v konečném stupni je sám odpovědný za svou vlastní práci – za to, zda dosáhl svých cílů, vykonal úkoly včas, provedl práci správně apod.

Stane-li se manažerem, vše se změní: stává se odpovědným nejen za své vlastní výsledky, ale i za skupiny osob – za to, zda jeho zaměstnanci dosáhli svých cílů, zda jsou motivováni, provádějí-li svou práci správně apod.

Ve srovnání s funkcí výkonnou si manažerská funkce vyžaduje novou skupinu pracovních schopností: schopností spojených s řízením lidí. Rozhodujícím úkolem manažera již není provádět odbornou práci, ale řídit a rozvíjet skupinu zaměstnanců. Odborně zdatní zaměstnanci se mohou stát velmi špatnými manažery, pokud nezvládnou přechod od výkonné pozice k manažerské pozici.“ (10)

### 1.1.2 Manažer v roli vůdce

„Téměř každá organizace má své manažery, ne každý manažer je však vůdcem. Totéž platí i naopak – vůdce nemusí být nutně manažerem.“ (10)

„Role manažera je spojena s formální autoritou, kterou mu organizace jeho pozicí propůjčuje. Tato autorita manažeru dává – v rámci mantinelů tvořených efektivním plněním cílů své organizace – oprávnění rozhodovat o užití firemních zdrojů včetně zdrojů lidských. Vedení naproti tomu nemusí být s formální autoritou nutně spojeno. Je spíše procesem ovlivňování – podněcování a povzbuzování – ostatních k tomu, aby se dobrovolně chovali určitým způsobem. Vůdcem se v organizaci může stát jakákoliv

osoba, bez ohledu na její formální pozici, která je silou své osobnosti schopna získávat a mobilizovat ostatní k tomu, aby dobrovolně sledovali její cíle.“ (10)

„Je-li takovou osobou schopnou vést ostatní zaměstnance manažer, stává se formálním vůdcem. Sahrávat úlohu formálního vůdce patří dnes stále více k úkolům manažera.“ (10)

### 1.1.3 Role manažera

Pokud chceme zjistit, jaká je role manažera, ptáme se vlastně, co dělá, co od něho můžeme očekávat, čím se zabývá a co musí zvládnout apod.

- 1) *Role komunikačního manažera* – manažer denně stojí před úkolem, aby dokázal přimět pracovníky k trvalým a dobrým pracovním výkonům, proto musí neustále mít dostatek energie, aby dostal lidi do pohybu.
  - a) Jednosměrná komunikace - pokud někomu něco chceme sdělit
  - b) Dvousměrná komunikace – rozhovor, diskuse, vedení dialogu
- 2) *Role manažera času* – úspěšný manažer musí efektivně zvládnout svůj pracovní čas.
- 3) *Role manažera cílů* – úspěšný vedoucí se musí zabývat vyvíjením a vytvářením vize do budoucnosti.
- 4) *Role manažera změn* – každý podnik se v dnešní době ocitá v neustálých změnách. Tyto změny by měl manažer analyzovat a produktivně řídit. (7)

### 1.1.4 Odbornost manažera

Jaké musí mít manažer předpoklady, aby mohl úspěšně vykonávat svojí funkci.

Tab. 1: Odbornost manažera

Manažerské myšlení		
Znalosti	Schopnosti a dovednosti	Zkušenosti

Zdroj: (7)

**Znalostmi** se rozumí znalosti v oboru, ve kterém firma působí, procesu, který manažer řídí aj., ale také znalosti z oblasti managementu jako takového.

**Schopnostmi a dovednostmi** se rozumí vlastnosti vrozené jako je třeba talent, a jednak ty dovednosti, které člověk v průběhu života rozvíjí.

**Zkušenosti** se rozumí prožitky z praxe a života, které sami zažijeme, ale také to, co nám sdělí ostatní.

**Manažerské myšlení** je způsob uvažování. Měl by zahrnout pocit zodpovědnosti, touhu po úspěchu a touhu dovést tým lidí k cíli, potřebu vést ostatní. (7)

### **1.1.5 Styl vedení manažerů**

„Manažerův styl vedení v rozhodující míře ovlivňuje motivaci jeho podřízených. Autoritářský nadřízený řekne svým podřízeným přesně to, co mají dělat, a do detailu jim popíše, jak to mají dělat. Moderní teorie managementu nám říká, že zaměstnanci by měli znát cíle podniku.“ (4)

Manažeři by proto měli své cíle zpracovávat společně se svými podřízenými, zaměstnanci by měli mít určitou volnost, aby se mohli sami rozhodovat, jak budou svojí práci vykonávat. Pokud manažer se zajímá pouze o zisk firmy, nemůže si nikdy získat srdce svých podřízených. (4)

## **1.2 Nejčastější problémy manažerů**

### **1.2.1 Jak vybírat pracovníky**

Pokud správně vybereme pracovníky, ovlivní to úspěšný výkon práce jednotlivých útvarů a tím i výsledky organizace. Špatný výběr pracovníků může vést ke značným ztrátám, zejména pokud jde o obzvlášť odpovědná manažerská místa, kde chyba v rozhodování nebo v řízení může znamenat značný finanční dopad na firmu.

*Problémy, které nastávají při špatném výběru pracovníků:*

- Pokud chybně, nesystémově stanovíme požadavky na vybranou funkci, způsobí to, že odpadne značné množství kvalitních uchazečů a naopak nemůžeme najít vhodného kandidáta mezi těmi, kteří požadavky splňují.
- Nejasná kritéria výběru uchazečů bývají poměrně častým zdrojem nedorozumění.
- Jestliže chybně zvolíme výběrové metody, mohou vést ke špatnému posouzení zájemců a uchazečů. (3)

### 1.2.2 Jak upevňovat tým

Dobře organizovaný a řízený tým nemusí ve svých členech vyvolat cítění oddanosti. Lidé mohou být platnými členy týmu, protože to vyhovuje jejich zájmům nebo protože sem byli direktivně zařazeni. Pak je ale tým náchylný na stresové situace, konflikty, či jakékoliv jiné ohrožení a při první krizi selhává nebo se rozpadá, protože osobní zájmy jsou silnější. Soudržný tým dokáže překonávat překážky, vytváří u svých členů pocit důvěry a radosti ze společné práce. (3)

*Problémy, které nastávají v nesoudržném týmu:*

- Pokud se lidé málo znají, nevědí, co mohou jeden od druhého očekávat, nemají důvěru a své informace, které by mohly mít pro ostatní význam, si raději nechávají pro sebe. Nechápují jednání svých kolegů, protože neznají jejich zájmy a důvody, tvrdě odsuzují slova a činy, které by v případě lepšího poznání kolegů dokázali tolerovat.
- Boj o moc a snaha prosadit své osobní zájmy či nadřadit svou osobnost ostatním vede ke vzniku neustálých konfliktů a osobních útoků, jindy zase vyústí v intriky a zákeřné jednání, zaměřené proti protivníkům v týmu nebo proti domnělým protivníkům. Tým se stává bojištěm, pro osobní soupeření nezbývá energie a čas na práci. (3)

### 1.2.3 Jak motivovat lidi

Účelem motivování je v praxi nejen dosažení lepších pracovních výsledků, ale také posílení týmové práce, stabilita zaměstnanců, jejich ochota změnit práci nebo zvýšit si kvalifikaci. Jsou motivy, které vytvářejí spokojenost a stabilitu (dobré pracovní prostředí, mezilidské vztahy) a motivy, které spíše stimulují k vyšším výkonům (perspektiva růstu, odbornost). Může se zdát, že celý problém motivování řeší peníze. Finanční odměna je mimořádně silným **motivačním prostředkem**. Kromě toho, je ještě mnoho dalších jiných nástrojů motivace, které za určitých okolností dokonce mohou být silnější: poskytnutí jistoty zaměstnání, správně formulovaná pochvala, zaujetí zajímavým úkolem, možnost odborného rozvoje, uznání spolupracovníky, hrdość na firmu a jiné. Pokud nejsou tyto nástroje používány, dochází k demotivaci a ztrátě zájmu o práci. Pokud nejsou používány správně, může být jejich efekt velmi omezený. (3)



*Problémy, které nastávají při špatném motivování:*

- Výkonnost lidí se snižuje, pracují s minimálním úsilím jenom do té míry, nakolik je to nutné. Dochází ke zpoždování termínů, hledají se nepříjemné cesty jak si usnadnit práci nebo ji odbyť, což se projeví na snížené kvalitě.
- Vytrácí se iniciativa, nikdo nemá zájem vyniknout. Pokud přesto někdo projeví více snahy nebo nadstandardní aktivitu, stává se terčem posměchu ostatních.
- Objevuje se podvádění, falešné vykazování neodvedené práce nebo nečerpaných nákladů.
- Dochází ke zhoršení vztahů mezi lidmi. Pracovití a morální jedinci těžko snášejí špatný přístup ostatních lidí k práci a vznikají tak konflikty.
- Zvyšuje se nemocnost, absence. Lidé si hledají možnosti úniku z práce a z pracoviště. (3)

#### **1.2.4 Jak zadávat úkoly**

„Manažeři považují zadávání úkolů za zdánlivě jednoduchou činnost – nicméně právě tady vzniká nejvíce chyb, nedorozumění a pocitů demotivace v podřízených, kteří zadaný úkol pochopily špatně, jinak, nebo k němu přistoupili s nechutí. Podle úrovně zadání vypadá i výsledek. Budeme-li se však držet několika jednoduchých pravidel, zjistíme, že správné zadání úkolu není problémem.“ (3)

*Problémy, které vznikají při nesprávném zadávání úkolů:*

- Lidé mohou záměrně pochopit úkol špatně, aby nemuseli vyvinout příliš velkou námahu, a hledají cestu, jak si úkol co nejvíc usnadnit.
- Lidé nechtěně pochopí úkol špatně a vedoucí je pak překvapen odlišným výsledkem, než je ten, který očekával. Zaměstnanec vyvine maximální úsilí a odvede podle svého přesvědčení perfektní výkon, nicméně vedoucí je zklamán – jeho představa byla odlišná.
- Pracovník odkládá splnění svého úkolu. Nemá pevně stanovený termín plnění úkolu. Dává pak přednost nejrůznějším operativním aktivitám, které právě „hoří“, nebo se zabývá mimopracovními aktivitami a důležitý úkol odkládá, protože je zdánlivě dost času. (3)

### 1.2.5 Jak hodnotit práci ostatních

Existuje několik typů hodnocení. Každodenní neformální hodnocení spočívá v komentářích vedoucího k průběžnému výkonu funkce zaměstnanců.

Finanční hodnocení stanovuje výši hmotné odměny za pracovní výsledky. (3)

*„Problémy, které nastávají při nehodnocení nebo nesprávném hodnocení:*

- Chybí-li hodnocení, lidé nemají zpětnou vazbu – nevědí, ***co dělají dobře a co by měli dělat jinak***. Nevědí, že chybnou práci způsobují problémy, a proto se chyby opakují. Naopak se nepokoušejí opakovat některé pozitivní činy, protože nevědí, že takový způsob jednání je žádoucí.
- Lidé se přestávají snažit, protože jejich výsledky nikoho nezajímají. Začnou se domnívat, že úsilí je zbytečné, že je nikdo neocení, že ať dělají nebo nedělají, vyjde to na stejno.
- Lidé si neuvědomují své ***osobní nedostatky*** (nespolehlivost, pedantismus, arogance atd.) a spokojeně s nimi dál žijí, což má negativní vliv na jejich pracovní výsledky. Nesnaží se na sobě pracovat a měnit se k lepšímu.“ (3)

### Chválení pracovníků

Pochvala je mimořádně účinný ***motivační nástroj***. Někteří vedoucí zapomínají chválit – proč také, když pracovníci plní své povinnosti, za které jsou placeni. Nevšimnou si, že běžný chod firmy nebo útvaru vyžaduje často od pracovníků mimořádné úsilí – musí překonávat nečekané překážky, řešit kritické situace nebo hledat kreativně cesty ke splnění úkolů. Jsou to věci, kterých by si dobrý nadřízený měl všimnout a náležitě je ocenit. (3)

*Problémy, které nastávají při nesprávném chválení:*

- Lidé nepochopí, za co jsou vlastně chváleni. Pokud vedoucí nevysvětlí, za co pracovníka chválí, může dosahovat paradoxních účinků – pracovník si vysvětlí pochvalu úplně jinými důvody, než těmi, které zamýšlí vedoucí.
- Lidé jsou dotčeni při neoprávněné pochvale. Je-li chválen někdo, kdo se o výsledky zasloužil minimálně, vyvolává to hněv a demotivaci u ostatních pracovníků, kteří se na práci podíleli.
- Lidé neberou pochvalu vážně. Šéf, který chválí jenom proto, že ví, že je třeba pracovníky chválit, vytváří inflaci pochvaly.
- Člověk je **demotivován**, pokud pochvala zůstává jen u slov. Při opakované pochvale lidé očekávají po určitém čase jistý druh materiálního uznání – nemusí jít jen o peníze, ale i o různé výhody, dárek atd. (3)

### **Kritizování a postihování pracovníků**

Kritika je zřejmě neméně důležitý **nástroj motivování** pracovníků a usměrňování jejich výkonu než pochvala. (3)

*Problémy, které nastávají při nesprávné kritice:*

- Lidé mohou být dotčeni a demotivováni, pokud vedoucí nedostatečně prozkoumal příčiny problémů a stanoví nesprávně viníky. Taková situace snižuje autoritu vedoucího a nabourává morálku na pracovišti.
- Atmosféra nezájmu a rezignaci vzniká buďto neustálým kritizováním každé drobnosti bez trošky uznání nebo postihováním dobře myšlených záměrů, které však nakonec nevyšly.
- Při osobně zaměřené nebo netaktní kritice kritizování jedinci ignorují své chyby a svou vinu a spíše hledají problém v antipatii nadřízené. (3)

### **Stanovení finanční odměny**

Finanční motivací bývá připisován největší význam. Jde však o motivační prostředek mimořádně citlivý, který neuváženým používáním může vyvolat úplně jiné efekty, než jsme původně zamýšleli. (3)

*Důsledky nesprávného odměňování:*

- Lidé opouští organizaci pro nespokojenost s rozdělováním peněz.
- Pracovníci ztrácejí zájem o práci a o zvyšování výkonu, pokud systém odměňování či nadřízený nedostatečně rozlišují dobré a špatné pracovníky, nebo pokud je odměňování nespravedlivé vůči úsilí a zásluhám jednotlivců. (3)

### 1.3 Motivace

Jestliže chcete, aby vaši zaměstnanci dosahovali výsledků podle vašich představ, musíte je dobře motivovat. To znamená, musíte je přimět chtít to, co chcete, aby chtěli.

Dokázat dobře motivovat podřízené je v podstatě věcí využití vůdcovských schopností a vhodného stylu řízení. (1)

„Jádrem práce vedoucího je jeho **schopnost** všechny členy skupiny **„rozhýbat a udržet v pohybu“**. Je to především schopnost motivace.“ (6)

„I pochválit a ocenit pracovníka je potřeba umět. Je to dovednost, kterou by měl ovládat každý manažer. Nejefektivnější je METODA POZITIVNÍHO POVZBUZENÍ: probíhá ve třech základních krocích.

1. Nejprve **označit co nejkonkrétněji** činnost, která byla provedena správně.
2. Zdůraznit, **jak to pomohlo** organizaci či Vám osobně.
3. Vyjádřit, jaké **pocity** to **ve Vás** vyvolalo (jak vy osobně se v důsledku toho cítíte).

Pokud je motivace na dobré úrovni a klima takové, že jsou uspokojeny potřeby každého jednotlivce:

- pracovníci mají pocit, že jsou v práci úspěšní a přispívají k cíli skupiny něčím hodnotným.
- je dobré, když vědí, že práce je náročná, vyžaduje jejich nejlepší schopnosti, které se stále zdokonalují.
- těmto schopnostem odpovídá i svěřená odpovědnost.
- jsou odměňováni nejen finančně, ale i odpovídajícím uznáním a oceněním.

- mají pod kontrolou své svěřené úkoly a vědí, že se jako jednotlivci mohou rozvíjet a získávat nové zkušenosti a schopnosti, takže tím roste i jejich vlastní cena na trhu práce.

Motivace je rozhodně nejnáročnějším, ale když se dobře daří, tak také nejvděčnějším úkolem vedoucího.“ (6)

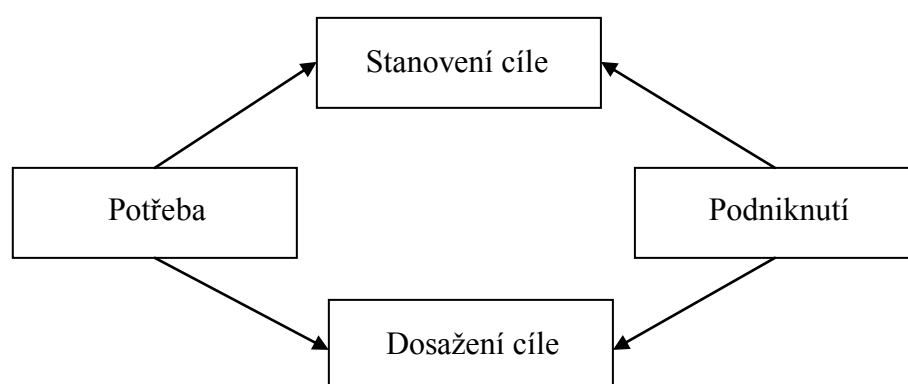
### 1.3.1 Motivační faktory

Motivace je hnací silou. Jestliže chcete lidi motivovat, musíte něco vědět o důvodech jejich jednání a uspokojit jejich potřeby. Zaměstnanci považují vyšší nároky na svůj výkon za motivaci. (4)

### 1.3.2 Proces motivace

„Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abyste se dostali tam, kam chcete. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, které uspokojuje jejich potřeby.“ (1)

„Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů.“ (2)



Obr. 1: Proces motivování

Zdroj: (2)

„Tento model naznačuje, že motivace je iniciována vědomím nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů.“ (2)

### 1.3.3 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma způsoby. V prvním případě ***lidé motivují sami sebe*** tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě ***mohou být lidé motivováni*** managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

- *Vnitřní motivace* – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednost a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.
- *Vnější motivace* – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odebrání platu nebo kritika. (2)

### 1.3.4 Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

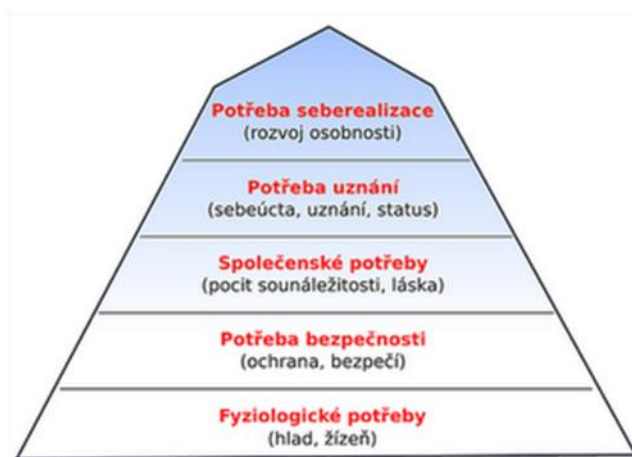
- ***teorie instrumentalisty*** – tato teorie tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem
- ***teorie zaměřené na obsah*** – tato teorie tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb, a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování
- ***teorie zaměřené na proces*** – zaměřuje se na psychologické procesy ovlivňující motivace a související s očekáváním, cílem a vnímáním spravedlnosti. (2)

### 1.3.5 Motivace “Cukr a bič“

Tato motivace nám říká, že pokud někdo dobře pracuje, můžeme ho odměnit například finanční odměnou. Jedná se o „cukr“. Naopak pokud někdo svojí práci neodvádí dobře, můžeme ho potrestat například odebráním odměn. Jedná se o „bič“. (7)

### 1.3.6 Maslowova hierarchie potřeb

Jedna z nejslavnějších klasifikací potřeb je ta, kterou formuloval Maslow (1954). Domníval se, že existuje *pět hlavních kategorií potřeb*, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech. Maslowova hierarchie potřeb je následující. (2)



Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: (12)

1. *Fyziologické* – potřeba kyslíku, potravy a vody.
2. *Jistota a bezpečí* – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb.
3. *Sociální* – potřeba lásky, přátelství atd.
4. *Potřeba uznání* – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúcta) a být respektován ostatními (prestiž)
5. *Potřeba seberealizace (sebenaplnění)* – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát. (2)

„Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby.“ (2)

### **1.3.7 McGregorova teorie X a Y.**

McGregor navrhl manažerskou strategii (teorie X), která vychází z předpokladů:

- lidé ve své podstatě neradi pracují a práci se, pokud mohou, vyhýbají;
- protože nemají rádi práci, musí jim být za ni nabídnuta odměna, popř. se jim musí pohrozit trestem, jestliže práci neodvedou;
- lidé dávají přednost tomu, aby byli v práci řízeni a kontrolováni, vyhýbají se odpovědnosti, mají nízké ambice a nejvíce žádají jistoty (pocit bezpečí).

Zároveň upozornil, že takto se nechovají všichni, pro řadu z nich platí, že mají i rozdílné chování, které odpovídá tzv. teorii Y, jež vychází z předpokladů:

- lidé rádi pracují, za správných podmínek mohou mít z práce potěšení;
- jsou-li vázáni společným cílem skupiny, raději se řídí a kontrolují sami, než aby byli řízeni shora;
- lidé budou vázáni záměry skupiny, jestliže najdou uspokojení z práce;
- průměrná lidská bytost se za správných podmínek učí přijímat a vyhledávat odpovědnost;
- důvtip a tvořivost jsou značně rozšířeny a může jich být všeobecně využíváno.“

(11)

### **1.3.8 Teorie ekvity**

Tato teorie nám říká, že každý člověk má sklon porovnávat svůj výkon a odměnu, kterou za něj dostává s výkonem svých spolupracovníků a jejich odměnami. Pokud by lidé měli pocit, že jsou jejich odměny nespravedlivé, mohli by začít snižovat množství nebo kvalitu své práce. (7)

### **1.3.9 Teorie očekávání**

Tuto teorii zpracoval a prezentoval Victor Vroom, který vysvětluje motivaci jako proces, ve kterém lidé uzpůsobují své chování na základě tří faktorů:

- *očekávání* – přesvědčení o souvislosti mezi snažením, chováním a dobrým výkonem



- *instrumentalista* – přesvědčení, že určité chování je spojeno s určitým výsledkem – odměnou
- *valence* – atraktivita určitého výstupu (odměny nebo uspokojení osobního očekávání spojeného s výsledkem)

Tato teorie vysvětluje, že zaměstnanci vynakládají tolik úsilí, kolik povede k dosažení takového výkonu, za který bude odměněn. (7)

#### **1.3.10 Teorie cíle**

Tato teorie byla zformulována Lathamem a Lockem (1979) a tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. (2)

#### **1.3.11 Teorie spravedlnosti**

Tato teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jak s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou. (2)

#### **1.3.12 Herzbergova teorie dvou faktorů**

„Frederick Herzberg, americký profesor psychologie, provedl výzkumy, které do jisté míry modifikují Maslowovu teorii potřeb. Požádal na 200 účetních a techniků, aby popsali ty okamžiky, kdy se v práci cítili výjimečně dobře a kdy se cítili zcela špatně. Na základě těchto průzkumů došel Herzberg k závěru, že faktory, které vedou k uspokojení z práce, jsou zcela odlišné od těch faktorů, které jsou příčinou pracovního neuspokojení. Určil jednak motivující faktory, které vedou k uspokojení, jednak vymezil tzv. udržovací (hygienické) faktory, které nemají žádný pozitivní vliv na motivaci a mohou v nepříznivém případě způsobit neuspokojení.“ (11)

Tab. 2: Herzbergova teorie motivace

HYGIENICKÉ FAKTORY	MOTIVÁTORY
Mzda	Odpovědnost
Výhodná pracovní doba	Možnost spolurozhodovat
Sport, rekreace, stravování	Výkon, uznání
Možnost zvyšování kvalifikace	Práce samotná
Individuální výhody	Možnost růstu
Pracovní podmínky	
Bezpečnostní práce	
Styl řízení	
Podniková kultura	
Vztahy na pracovišti	

Zdroj: (5)

## 1.4 Systém odměňování

Je možné získat odměnu podstatně efektivnějším nástrojem motivace nežli strachem z potrestání. Promyšlený systém odměn je proto velmi důležitým prvkem účinného motivačního systému. Odměnu – v podobě variabilní složky platu, zvýšení jeho základní výše, uznání a pochvaly apod. – by zaměstnanec měl mít možnost získat především za dosažení určitého cíle či osvojení si určitého způsobu chování. (10)

### 1.4.1 Složky systému odměňování

„Systém odměňování se skládá z **peněžních odměn** (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a **zaměstnaneckých výhod**, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Systém také zahrnuje **nepeněžní odměny** (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst) a v mnoha případech procesy řízení pracovního výkonu.“ (2)

Systém odměn by měl respektovat některá **základní pravidla**:

- *vztah k cílům organizace*
  - efektivní systém odměn podporuje takové chování zaměstnanců, které vede k dosažení výkonnostních cílů organizace, odměny je proto třeba utvářet tak, aby zvyšovaly výkonnost či produktivitu zaměstnanců,

posilovaly výskyt požadovaného chování a omezovaly četnost chování nežádoucího

- systém odměn podporující růst výkonnosti by měl vycházet z toho, že výkonnost lze zvýšit u každého zaměstnance, bez ohledu na jeho schopnosti či stávající produktivitu
- *spoluúčast zaměstnanců*
  - se systémem odměn je třeba zaměstnance seznámit a jeho zdůvodnění (z hlediska cílů organizace i přínosů pro zaměstnance) vysvětlit
  - pro podporu systému odměn ze strany zaměstnanců je žádoucí, aby se jeho navrhování i implementace děly za jejich přímé účasti
- *frekvence odměn*
  - otázkou, kterou manažeři častou kladou, je, zda by zaměstnanci měli odměnu (nikoli nutně jen finanční) získávat za své jednotlivé úspěchy, či zda by manažeři měli s odměnami šetřit a poskytovat je až po delším období, resp. až tehdy, kdy zaměstnanci dosáhnou skutečně významného úspěchu
  - odpověď na tuto otázku souvisí s povahou práce, kterou většina zaměstnanců vykonává
  - u řady pracovníků je tak možnost dosažení významných úspěchů velmi omezená a doba mezi nimi zpravidla poměrně dlouhá
  - odměňovat zaměstnance je třeba nejen za jejich významné úspěchy, ale i za úspěchy malé
- *sledování efektivity odměn*
  - je velmi důležité si položit otázku, jestli systém odměňování přináší výsledky, které od něj požadujeme
  - pokud tomu tak není, je třeba se znovu zamyslet nad tím, zda odměny skutečně vážou k cílům, kterých chceme dosáhnout, a podporují chování, které bychom rádi posílili
  - i ten nejúspěšnější systém odměn má tendenci ztrácet po čase svou efektivnost, především proto, že zaměstnanci začínají brát odměny jako zaručené

- systém odměn je proto třeba čas od času obnovovat – odbouráváním těch forem odměňování, které již ztratily svou účinnost, a zaváděním nových
- (10)

Jednou z hlavních výzev pro podniky je vyvinout systém odměňování, který motivuje lidi. Čím méně někdo vydělává, tím důležitější se stává velikost jeho platu. Nezaměstnaná osoba s dluhy má jen jednu myšlenku: jak se mohu dostat k více penězům? Málo placení dělníci jsou závislí na každé penici navíc, kterou mohou získat. Čím více lidé vydělávají a čím více se ztotožňují s tím, co dělají, tím nižší je relativní důležitost peněz. Na jejich místo nastupuje uznání za výsledky a volnost jednání, tzn. možnost ovlivnit, co se stane.

Jak se boj o vysoce kvalifikované zaměstnance stává ostřejším, samotné materiální stimuly k přilákání těch pravých lidí nepostačí. Pro lidi, kteří nemají žádné naléhavé finanční starosti, je ***dobrý pocit důležitější než peníze***. Mezi faktory ovlivňující dobrý pocit patří kontakt s lidmi, vzájemná důvěra a dojem, že je člověk oceňován a že se s ním zachází spravedlivě. Příležitost naučit se něco nového a realizovat vlastní potenciál také pomáhá vytvořit pozitivní pocit. (10)

## 2 Analytická část

### 2.1 Základní informace o společnosti

Datum zápisu do obchodního rejstříku:	1. května 1992
Obchodní firma:	MATE, a. s.
Sídlo:	Brno, Havránkova 11 PSČ 619 62
Identifikační číslo:	469 00 322
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	

- Zámečnictví
- Opravy ostatních dopravních prostředků
- Opravy pracovních strojů
- Kovoobráběčství
- Opravy silničních vozidel
- Pořádání odborných kurzů
- Pronájem a půjčování věcí movitých
- Pořádání výstav, veletrhů, přehlídek a obdobných akcí
- Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
- Ubytovací služby
- Výroba kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů
- Výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví
- Poskytování technických služeb
- Výroba motorových vozidel
- Realitní činnost
- Výroba rozvaděčů nízkého napětí
- Velkoobchod
- Specializovaný maloobchod
- Maloobchod s použitým zbožím
- Hostinská činnost
- Provozování cestovní agentury

Statutární orgán – představenstvo

Předseda představenstva:

Ing. Miroslav Kurka, r.č. 610216/1241  
Praha, Mírotická 11, PSČ 140 00

Místopředseda představenstva:

JUDr. Martin Knoz, r.č. 620517/12  
620517/1236  
Brno, Obřanská 124, PSČ 614 00

Člen představenstva:

Ing. Zdeněk Raška, r.č.  
631018/1680  
Horní Bludovice 529

Člen představenstva:

Karel Kratochvíl, r.č. 720410/5183  
Havířov, U Stavů 314/28, PSČ 736 01

Způsob jednání:

1. Činnost společnosti řídí a jedná jejím jménem představenstvo, které je statutárním orgánem. Za představenstvo jedná navenek jménem společnosti každý člen představenstva.
2. Podepisování za společnost se děje tak, že k obchodní firmě společnosti připojí svůj podpis společně dva členové představenstva.
3. Jménem společnosti jedná a podepisuje i prokurista v rozsahu prokury, je-li ve společnosti zřízena.

Dozorčí rada:

Předseda dozorčí rady:

Ing. Petr Chrápek, r.č. 571125/1172  
Ostrava – Vyškovice, Břustkova  
27

Člen dozorčí rady:

Ing. Pavel Čech, r.č. 561123/2341  
Brno, Neumannova 46, PSČ 602 00

Člen dozorčí rady:

Zdeněk Habrovec, r.č. 670626/1100  
Brno, Komárov, Bednářova 8, PSČ  
619 00

### **Údaje o cenných papírech**

Základní kapitál	119 460 000,- Kč
Druh	kmenové
Forma	na majitele
Podoba	listinné
Počet kusů	119 460 ks
Připojené kupóny	ne
Jmenovitá hodnota akcie	1 000,- Kč

Způsob převodu cenných papírů:

K převodu akcií dochází v souladu se z. č. 591/1992 Sb., o cenných papírech v platné znění. Převoditelnost akcií není omezena.

Společnost nevydala žádné cenné papíry, které opravňují k uplatnění práva na výměnu za jiné účastnické cenné papíry nebo na přednostní úpis jiných účastnických cenných papírů.

## **2.2 Historie společnosti**

Akiová společnost MATE, vznikla k 1. 5. 1992 zápisem do obchodního rejstříku a byla založena zakladatelskou listinou FNM<sup>1</sup> a je právním nástupcem Desty Děčín a. s., odštěpný závod 13 Brno.

Historie společnosti sahá do padesátých let, ve kterých vznikaly Strojní traktorové stanice pro podporu zemědělské výroby. Sloučením jednotlivých stanic v brněnském regionu vznikla STS Brno, Dolní Heršpice n. p. a posléze odštěpný závod 13 děčínské Desty a. s.

Díky privatizačnímu procesu byl v roce 1992 schválen privatizační projekt, na jehož základě vznikla současná společnost MATE, a. s.

---

<sup>1</sup> FNM je Fond národního majetku.

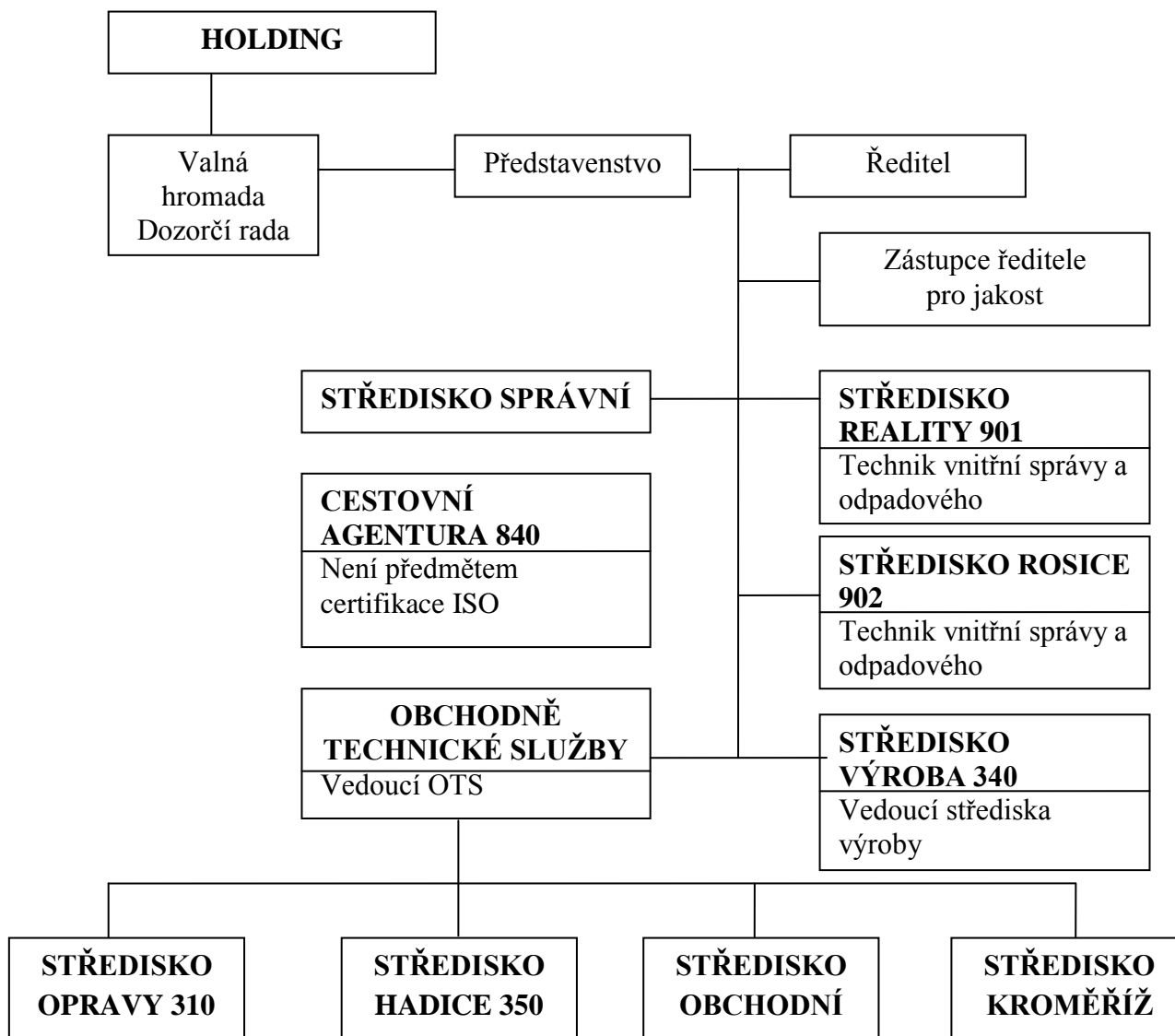
Společnost má v současné době dva hlavní obory činnosti. Prvním oborem je výroba a prodej manipulační techniky, zejména přídatných zařízení a strojů s použitým hydraulických systémů. Druhým oborem je poskytování služeb v oblasti využívání nemovitostí zejména pronájem výrobních a skladových prostor.

K zabezpečení výše uvedených činností společnosti slouží dva výrobní a skladovací areály, jeden v Brně a druhý v Rosicích u Brna. Společnost v současné době zastupuje na českém trhu tyto výrobce:

- OM Carrelli Elevatori S.p.a. (Itálie)
- A.T.I.B.S.r.l. (Itálie)
- Demac S.r.l. (Itálie)
- C.M.S.r.l. di Calini/Calonaci (Itálie)
- ČZ Strakonice, a.s. – DESTA (Česká republika)
- BS Rollen GmbH (Německo)



## 2.3 Základní členění organizace



Obr. 3: Základní členění organizace

Zdroj: Vlastní zpracování dle (16)

V čele organizace stojí představenstvo společnosti, které deleguje organizačním řádem nebo plnou mocí vymezené pravomoci na ředitele, který je pověřen řízením organizace. Ředitel přímo řídí jednotlivá střediska organizace, které metodicky řídí jednotlivý vedoucí středisek.

Vedení společnosti: ředitel (místopředseda představenstva), hlavní účetní, vedoucí kongresového centra a právník, vedoucí výroby, vedoucí střediska výroby, vedoucí střediska servisu, vedoucí střediska hadic, vedoucí OTS, zástupce ředitele pro jakost.

Hospodářská střediska: realizují a zajišťují úkoly v rámci vymezeného oboru činnosti. Činnosti zaměstnanců při plnění jim svěřených úkolů jsou dány popisy funkčních míst.

Společnost Mate, a. s. měla v roce 2008 v průměru kolem 76 zaměstnanců, v roce 2009 kvůli ekonomické krizi měla pouze 45 zaměstnanců. I když se počet zaměstnanců stále snižuje, můžeme říci, že firma má stále dost zaměstnanců a tudíž z toho vyplývá, že má společnost široké rozpětí.

## **2.4 Rozdělení produkce**

### ***Výroba:***

- Výrobky kovové – dopravní směrovky, tabule, značky, ostatní
- Čerpadla, zařízení hydraulická
- Stroje stavební, přepravní, dopravní, důlní, jeřáby, výtahy
- Strojní zámečnické práce

### ***Maloobchod***

- Hydraulické, zdvihací, manipulační stroje a zařízení, vysoko zdvižné vozíky, dopravníky
- Stroje a zařízení pro zemědělství, zahradnictví, lesnictví, zahradnické nářadí
- Čerpadla, kompresory, vysokotlaká technika

### ***Služby***

- Skladování zboží
- Nemovitosti – provozovatelé (kromě projektů), pronajímatelé
- Půjčovny nářadí, průmyslového zboží, nástrojů
- Opravy stavebních strojů, přepravních, dopravníků
- Opravy zemědělských strojů
- Opravy strojů a zařízení ostatní
- Opravy zahradní techniky

## 2.5 SWOT ANALÝZA

***Základní faktory ovlivňující silné stránky podniku jsou:***

- jedinečné know-how, good will, patenty, technologie, obchodní značka, reputace
- výrobní procesy a postupy poskytující konkurenční výhodu
- ideální umístění podniku
- exkluzivní přístup k informačním zdrojům
- speciální marketingové analýzy

***Základní faktory ovlivňující slabé stránky podniku jsou:***

- firma je závislá na celkové situaci ekonomické krize
- vysoké náklady – údržba nebytových prostorů, vysoké skladovací náklady

***Příležitosti:***

- rozvoj a využití nových distribučních cest (internet)
- rozvoj a využití nových trhů
- vývoj nových produktů a odvětví
- oslovení nových zákazníků
- nové mezinárodní obchody

***Hrozby:***

- konkurence na trhu
- cenové strategie (například v odvětví cestovních agentur)
- tržní bariéry (zavedení cla, zvýšení daní)
- regulace trhu (znárodnění)

Díky dobrému přístupu k informačním zdrojům, společnost může přilákat nové zákazníky.

Pokud společnost sníží své náklady, může zvýšit cenovou strategii například v odvětví cestovních agentur.

Díky novým mezinárodním obchodům, by společnost mohla zvládnout situaci ekonomické krize.

Díky jedinečnému know-how, patentům, technologiím, obchodní značce, výrobním procesům, které společnost vlastní, poskytují konkurenční výhody a společnost se nemusí obávat konkurenci na trhu.

## 2.6 Základní informace o hotelu

Název:	HOTEL PROSPERITA
Sídlo:	Chochola 265 Brno, 635 00
IČO:	46900322
Otevírací doba:	Celoročně
www:	<a href="http://www.hotelprosperita.cz">www.hotelprosperita.cz</a>
e-mail:	<a href="mailto:recepce@hotelprosperita.cz">recepce@hotelprosperita.cz</a>
Jednatel, ředitel:	JUDr. Martin Knoz

Hotel se nachází v klidné zalesněné části brněnské přehrady asi dvacet minut od centra města Brna.

V roce 2005 proběhla rozsáhlá rekonstrukce objektu. V současné době je hotel kongresovým centrem holdingu PROSPERITA. Po celý rok nabízí hotel ideální podmínky pro pořádání firemních školení, společenských a kulturních akcí, pracovních setkání, rodinné dovolené aj. Hotel se dá využít i pro krátkodobé ubytování v rámci služebních cest. V letním období hotel nabízí posezení na terase s možností občerstvení, jídla na venkovním grilu včetně různých specialit.



Obr. 4: Hotel Prosperita

*Zdroj: (13)*

**Kongresové a firemní možnosti:**

- CD přehrávač
- Data projektor
- Fax
- Klimatizace
- Kopírka
- Parket
- Plátno
- Připojení k internetu
- Tabule
- Videopřehrávač

Hotel nabízí parkovací místa přímo u hotelu, která jsou sledována kamerovým systémem. Parkoviště je otevřené a osvětlené.

K hotelu se lze dostat městskou hromadnou dopravou, vlastní dopravou, případně minibusem, který se poskytuje na požádání.

Hotel je vybaven recepcí, restaurací, společenskou místností s barem, Whirpoolem, Billiarem, osmnácti moderními dvoulůžkovými pokoji s možností pěti přistýlek, jedním jednolůžkovým pokojem s bezbariérovým přístupem včetně uzpůsobeného vybavení

pro tělesně postižené hosty. Dva pokoje jsou vybaveny nadstandardně. Interiér pokojů je uzpůsoben pro maximální komfort ubytovaných hostů.

**Vybavení pokojů:**

- Balkón
- Dětská postýlka
- Klimatizace
- Koupelna se sprchou
- Připojení k internetu
- Satelit, kabelová televize
- Telefon
- WC



Obr. 5: Pokoj pro hosty

*Zdroj: (13)*

**Poskytované služby ubytovacího zařízení:**

- Bezbariérový přístup
- Připojení k internetu
- Otevřené a osvětlené parkoviště
- Vírivka
- Zahrada
- Terasa
- Hotelový řidič, který umožňuje odvoz hostů

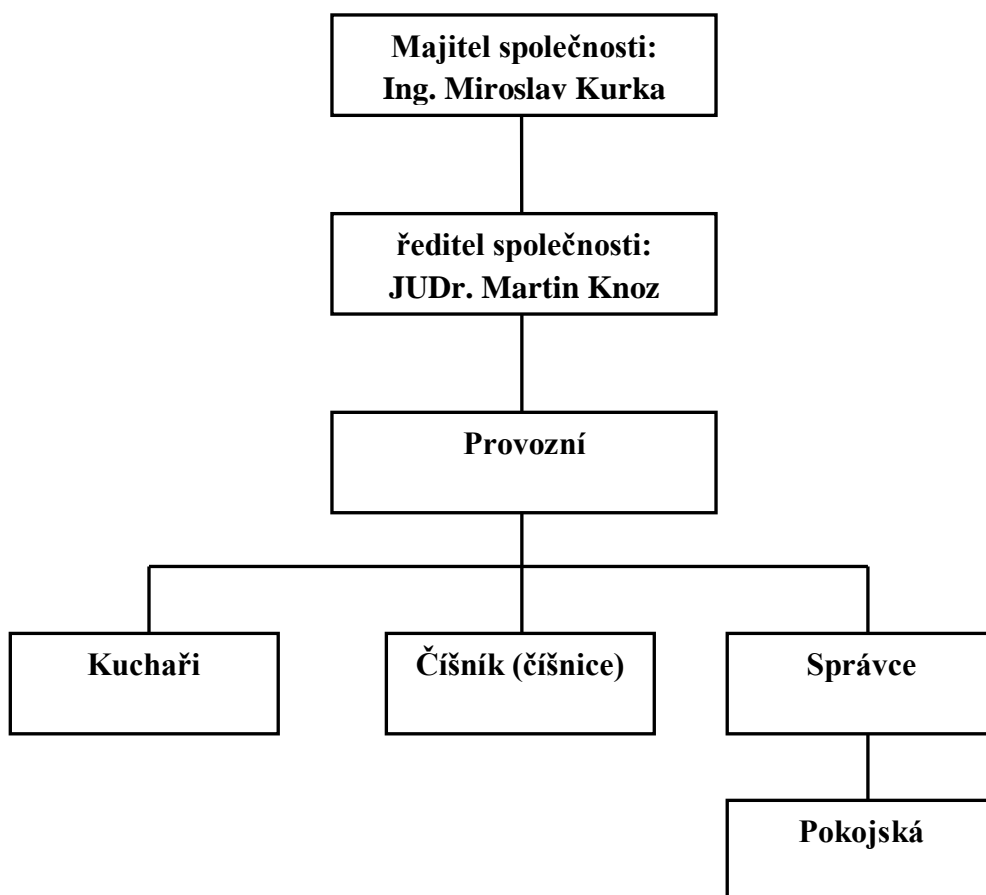
## **Umístění hotelu**

Hotel se nachází v klidné zalesněné části, umístění je ideální pro ty, kteří mají rádi klid a přírodu. Nevýhodou je, že hotel se dá lehce přehlédnout. Občas se stává, že zákazníci hotel nemohou najít. Po cestě k hotelu jsou různé orientační cedule, které navádí klienty k hotelu, ale i přesto mohou klienti hotel přehlédnout.

## **Dostupnost do práce**

Jelikož hotel se nachází v lese, je dostupnost pro zaměstnance někdy velmi obtížná. I když se mohou do práce dopravit městskou hromadnou dopravou, musí jít pěšky lesní cestou, která není večer osvětlená. Tato cesta je dlouhá 800m. Ve večerních hodinách je cesta velmi nebezpečná, proto zaměstnavatel poskytuje odvoz pro své zaměstnance.

## **2.7 Organizační struktura hotelu PROSPERITA**



Obr. 6: Organizační struktura hotelu PROSPERITA

Zdroj: vlastní zpracování

## **2.8 Konkurence**

Může se zdát, že identifikace konkurentů je poměrně jednoduchou záležitostí, ale existují dva důvody, proč tomu tak není:

1. Při marketingovém plánování je třeba vzít v úvahu několik úrovní konkurence v závislosti na způsobu a rozsahu uspokojení potřeby zákazníka.
2. Konkurenci mohou způsobit producenti surovin, dodavatelé polotovarů nebo odběratelé. Teorie průmyslového řetězce předpokládá, že každý jeho článek je potenciálním zdrojem konkurenčního prostředí.

### **Konkurence u hotelu Prosperita**

Hotel se nachází na Brněnské přehradě v Brně v Bystrci. Ve stejné lokalitě se mimo něj nachází spousta jiných hotelů, je to např. hotel Santon, Jelenice, Hozí horka, hotel Přehrada.

Hotely se nachází přibližně v okruhu jednoho kilometru a více od hotelu Prosperita. Výhodou těchto hotelů je viditelnost a delší doba provozování činnosti. Hotely nabízejí stejné nebo podobné služby. Služby se liší kvalitou a cenou.

Manažer společnosti si zjišťoval jaká je konkurence hotelů, které se nacházejí v okolí v Bystrci. Na základě různých informací, které si zjišťoval ohledně poskytování služeb, kvality a cen, za které jsou poskytovány, zjistil, že konkurence hotelů, je poměrně velká. Hotel byl založen především pro vlastní klientelu.

Jelikož je konkurence velká, firma by se měla pokusit přilákat co nejvíce nových zákazníků. Největším lákadlem jsou různé slevy, akce, vylepšení svých služeb, příjemný personál, nízké ceny a dobrá kuchyně, která je velmi důležitá.



## **2.9 Analýza motivačního systému hotelu**

### **2.9.1 Rozhovor s manažerem**

Manažerovi společnosti MATE, a. s. jsem položila 23 otázek, které se týkají především zaměstnanců. Jaký motivační systém společnost využívá a jak jsou zaměstnanci odměňováni.

Otázky, které jsem položila manažerovi:

JUDr. Martin Knoz – místopředseda představenstva a ředitel společnosti Mate, a. s.  
Brno

#### ***1. Jakou školu jste vystudoval?***

Právnickou fakultu Masarykovy univerzity v Brně.

#### ***2. Jak dlouho pracujete u společnosti Mate, a. s.?***

Skoro 15 let.

#### ***3. Vykonáváte ještě nějakou jinou činnost?***

Dále jsem předseda dozorčí rady společnosti Karoseria, a. s., Brno a členem představenstva společnosti Concentra, a. s., člen rady a zastupitelstva MČ Maloměřice – Obrány. Absolvent odborových kurzů a seminářů v rámci holdingu Prosperita se zaměřením na management a obchod.

#### ***4. Jaké bylo Vaše předešlé povolání?***

1988 – 1990 – právník a kontrolor ve firmě STS Brno

1992 – 1996 – ekonomický náměstek ředitele v DESTA, a.s., oz Brno

1996 - - ředitel a místopředseda představenstva Mate, a.s.

#### ***5. Myslíte si, že motivace je důležitá?***

Podle mého názoru, je velmi důležitá. Pokud dobře motivujete své zaměstnance a jasně jim stanovujete a definujete své cíle, pak tito zaměstnanci podnikají kroky, aby dosáhli těchto cílů.

#### ***6. V čem podle Vás spočívá motivace?***

Nejvhodnějším způsobem jak motivovat zaměstnance je pomocí určitých odměn, prémie, různých bonusů, příspěvků a jiných.

#### ***7. Jakých odměn nejčastěji využíváte?***

Svým zaměstnancům poskytujeme různé peněžité odměny a rekreace.

**8. *Myslíte si, že je peněžitá odměna účinnější než pochvala?***

V dnešní době každý přivítá raději peníze než pochvalu.

**9. *Když máte zaměstnance, který neodvádí svou práci dobře a kvalitně, jak ho potrestáte?***

Vždy si se zaměstnancem pokusím pohovořit, jak bych si to představoval a pokud na mé rady nedá, následuje postih. Samozřejmě záleží na tom, co zaměstnanec provedl. Každý z nás udělá občas chybu, ale pokud se ty chyby opakují a nenapravují, je zapotřebí občas zaměstnance potrestat. Nejčastěji odebráním odměn a podobně.

**10. *Co je pro Vás, jako zaměstnavatele, důležité u zaměstnanců?***

Aby odváděli svojí práci poctivě a kvalitně. Samozřejmě se snažím, aby zaměstnanci rádi chodili do práce, pokud zaměstnanec svojí práci vykonává rád, jde to i vidět na kvalitní práci. Dále je pro mě velmi důležitá loajalita, dovednosti a morální volné vlastnosti.

**11. *Znáte každého svého zaměstnance?***

Ano, snažím se své zaměstnance co nejlépe poznat. I když je to samozřejmě obtížné.

**12. *Jak řešíte práci přesčas?***

Podle vnitropodnikové směrnice a vládním nařízením. Dále pomocí různých odměn apod.

**13. *Jak stanovujete mzdy svým zaměstnancům?***

Na základě tarifů, které jsou stanoveny v celé společnosti. Společnost má dvanáct tříd a v každé třídě má dvě stupnice.

**14. *Jak získáváte nové klienty?***

Pomocí inzerce, internetu a předáváním informací mezi klienty. Pokud se zákazníkovi líbí náš hotel a je spokojený se službami, které poskytujeme, předá informace o našem hotelu dalším klientům.

**15. *Jak si udržujete svoji klientelu?***

Svým stálým klientům poskytujeme různé slevy na ceny ubytování a bonusy z dalších služeb (např. poskytnutí nadstandardního pokoje)

**16. *Jak vybíráte své dodavatele a co je u výběru dodavatelů pro Vás prioritní?***

U dodavatelů dáváme přednost především kvalitě a cenové úrovni.

**17. *Požadujete praxi u svých nových zaměstnanců?***

Praxi vyžadujeme pouze u některých funkcí (např. u funkce provozního a kuchaře)

**18. *Vyžadujete u svých zaměstnanců znalost cizího jazyka?***

U některých funkcí ano. Např. znalost cizího jazyka vyžadujeme u profese číšník (číšnice) a provozního manažera. Přednost dáváme anglickému jazyku.

**19. *Využíváte nějakých reklam?***

Především jsou to propagační letáky a internetová reklama. Máme také jeden billboard, který je umístěn v Bystrci.

**20. *Zjišťovali jste si jaká je konkurence poblíž hotelu?***

Ano zjišťovali, ale nebylo to pro nás až tak důležité. Hotel jsme založili především pro naši vlastní klientelu.

**21. *Co pro Vás znamená úspěch?***

Úspěch je pozitivní výsledek snahy jednotlivce nebo skupiny o dosažení určitého cíle. Úspěch znamená úplné, nebo alespoň částečné dosažení plánovaného cíle. V případě, že se skupině, nebo jednotlivci nepodaří dosáhnout stanoveného cíle či jeho dílčí splnění jedná se o neúspěch.

**22. *Co je podle Vás důležitým předpokladem úspěšného manažera?***

Manažer by měl vykonávat cílevědomou práci, soustavně se vzdělávat v daném oboru. K tomu aby manažer dosáhl úspěchu je nutné pozitivního myšlení jak jednotlivce tak popřípadě skupiny, společnosti atd. Pro dosažení úspěchu nelze mít úvahy o možném riziku prohry (nedosažení stanoveného cíle), ale vždy mít na vědomí dosažení cíle všemi správnými a odpovídajícími prostředky.

**23. *Jak se podle Vás, může člověk stát, úspěšným manažerem?***

Úspěšným manažerem se může stát člověk, který cílevědomou prací, řízením procesů a zkušenostmi zabezpečuje uskutečnění a splnění stanovených cílů bez exaktního vzdělání v oboru. Na základě přípravy soustavným studiem v daném oboru s cílem vykonávat v budoucnu funkci profesionálního manažera a je následně schopen tyto nabyté vědomosti zúročit v úspěch.

**SHRNUTÍ**

Na základě odpovědí, které mi poskytl manažer hotelu, jsem zjistila informace, jak manažer odměňuje své zaměstnance, jakých odměn nejčastěji využívá a co pro něho znamená úspěch.

Manažer společnosti MATE, a. s. své zaměstnance nejčastěji odměňuje ve formě peněžitých prémie, příspěvky na rekreaci a dovolenou. Tyto odměny jsou poskytovány zaměstnancům pouze výjimečně. Aby společnost dosáhla lepšího motivačního systému, měla by zaměstnancům častěji vyplácet odměny, jak ve formě peněžitých tak i nepeněžitých prémie.

### **2.9.2 Organizační řád hotelu**

#### **Získávání (nábor) zaměstnanců do pracovního poměru**

Potřeba přijímání nových pracovníků vzniká na základě stanoveného plánu práce s ohledem na profesní strukturu a požadavky organizace. Při výběru pracovníků je posuzován soulad mezi požadavky a skutečným stavem.

Zabezpečování potřebných lidských zdrojů se provádí zprostředkováním prostřednictvím Úřadu práce. Samozřejmou součástí zabezpečování lidských zdrojů je provádění výběru mezi uchazeči o zaměstnání, kteří přicházejí do firmy z vlastní vůle atd.

S uchazečem vede pracovní pohovor vedoucí hotelu. Uchazeč vyplní dotazník, kde uvede své osobní údaje, dosažené vzdělání, praxi a případné další kvalifikace. Vyplněný dotazník eviduje samostatná personální a mzdová referentka. Dotazník je evidován maximálně jeden rok, po této lhůtě je likvidován.

O přijetí pracovníka rozhoduje vedoucí pracovník úseku.

#### **Nástup nového pracovníka**

Nově nastupující pracovník hotelu musí dle stanovených požadavků splňovat nároky na nastupující funkční místo. Personální záležitosti vyřizuje samostatná personální a mzdová referentka.

#### **Přijetí zaměstnance**

Úspěšný uchazeč, který má zájem o určitou pozici na hotelu, projde vstupním procesem, který se skládá z následujících kroků:

- Uchazeč hotelu vyplní Osobní dotazník a absolvuje předepsaná vstupní školení Požární ochrana, Bezpečnost a ochrana při práci, organizační řád, směrnice ISO.
- Své seznámení uchazeč potvrdí podpisem pracovní smlouvy.

### **2.9.3 Zaměstnanci**

Hotel má sedm zaměstnanců:

- Vedoucí kongresového centra a právník
- Provozní manager
- Domovník – správce objektu
- Kuchař
- Číšník (číšnice)
- Pokojská

### **2.9.4 Popis jednotlivých činností zaměstnanců**

Konkrétní postupy činnosti jsou dány organizačními a řídicími akty ředitele společnosti a popisy funkčních míst.

#### **Vedoucí kongresového centra a právník:**

Zabezpečuje úkoly vyplývající z potřeb kongresového centra včetně organizačních a řídicích aktů. Konkrétní postupy činnosti jsou dány organizačními a řídicími akty ředitele společnosti a popisy funkčních míst.

#### **Provozní manager:**

Zajišťuje plynulý chod ubytovacího a stravovacího zařízení – pensionu (kongresové centrum holdingu PROSPERITA). Provádí pravidelný marketingový průzkum ohledně ubytovacích požadavků klientů včetně monitoringu jejich spokojenosti. Zajišťuje obsazenost vlastních ubytovacích kapacit. Řídí a kontroluje provoz střediska včetně odpovědnosti za tržby a jejich obvody. Zajišťuje kontrolní a personální činnost včetně zajištění rozpisu směn. Kontroluje a dodržuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci (dále jen „BOZP,“). Provádí kalkulaci cenových relací na jednotlivé akce s ohledem na obchodní zájmy společnosti. Zabezpečuje plnění úkolů v souvislosti s hygienickými předpisy.

#### **Domovník – správce objektu:**

Činností správce jsou běžné domovnícké práce, obsluha vytápění a jednodušší údržby celého objektu a jeho zařízení. Domovnícké práce vč. odborných řemeslných prací

při opravách a údržbě ubytovacího objektu menšího rozsahu a technického vybavení. Hlídá objekt a zařízení. Má odpovědnost za dodržování hygienických norem a technologických postupů. Kontroluje udržování pořádku a čistoty v rámci ubytovacího zařízení. Má povinnost dodržovat BOZP, udržování čistoty a pořádku.

#### **Kuchař:**

Příprava a ošetřování základních druhů surovin určených k výrobě jídel. Výroba širokého sortimentu teplých nebo studených jídel, teplých moučníků, dietních jídel a specialit, jejich úprava pro servírování a expedici. Připravuje snídaně pouze pro hosty. Stará se o to, aby kuchyň byla uklizená. Každý měsíc provádí inventuru kuchyně. Má odpovědnost za dodržování hygienických norem a technologických postupů. Má povinnost dodržovat BZOP.

#### **Číšník (číšnice):**

Odborné práce při obsluze hostů a výrobě míchaných nápojů. Přijímá objednávky na všechny druhy prodáváného sortimentu. Obsluhuje uzavřené společnosti včetně doporučení a vlastních návrhů sledů jídel a nápojů. Čepuje nápoje. Dále je její povinností ošetřování a základní údržba výčepních zařízení. Účtuje na kontrolních pokladnách. Má odpovědnost za dodržování hygienických norem a technologických postupů. Má povinnost dodržovat BZOP, udržovat čistotu a pořádek.

#### **Pokojská:**

Má na starosti úklid celého hotelu. Její povinností je, aby pokoje byly kompletně uklizeny. Má odpovědnost za dodržování hygienických norem a technologických postupů. Má povinnost dodržovat BZOP.

### **2.9.5 Pracovní podmínky**

#### **Povinnosti zaměstnanců:**

Zaměstnanci musí dbát na dodržování pracovní doby a pracovní kázně. Nesmí odejít z práce dříve, než jim skončí pracovní doba. Nesmí během pracovní doby odejít z hotelu.

Pokud zaměstnanec náhle onemocní nebo nemůže přijít do práce, jeho povinností je dát co nejdříve vědět zaměstnavateli.

Zaměstnanci musí zajišťovat BOZP, plnit úkoly na úseku požární ochrany a odpadového hospodářství.

Zaměstnanci nesmí v práci pít žádný alkohol.

Měli by být příjemní a ochotní na klienty hotelu. Pokud zákazník něco potřebuje, povinností personálu je, aby jim vyhověl a pomohl.

#### ***Pracovní oděvy:***

Zaměstnanci musí mít pracovní oděv, které dostali v práci – číšník nosí černé kalhoty, bílou košili a vestičku; číšnice nosí černou sukni a červenou košili; kuchař má bílé kalhoty a bílé tričko. Provozní a správce mohou nosit, co chtějí, ale musí být upraveni a oblečení musí být čisté.

### **2.9.6 Pracovní doba**

Zaměstnanci pracují na směny, které si rozdělují podle potřeby. Pokud se nedohodnou spolu, povinností provozního je zajistit rozpis směn.

Zaměstnanci chodí do práce na dopoledne kolem 10h, po příjezdu do práce se musí zapsat, převléci a začít pracovat. Pokud jsou v hotelu zákazníci, musí zaměstnanci přijít do práce ráno na 7h. Jelikož to mají zaměstnanci daleko do práce, mají možnost přespat v hotelu. Směna končí večer ve 22h. Poslední odchází číšník (číšnice), který musí všechno zkontrolovat, uklidit, aby byla jídelna připravena na další den a zakódovat hotel.

Pokud zaměstnanci nevlastní dopravní prostředek, povinností správce je odvést zaměstnance na nejbližší zastávku MHD.

### **2.9.7 Mzdový systém**

Zaměstnancům je vyplácena hodinová mzda. Mzdy se stanovují podle tarifů, které jsou stanoveny pro celou společnost. Společnost má dvanáct tříd a v každé třídě má dvě stupnice, podle které firma vyplácí mzdy všem svým zaměstnancům. Práci přestčas

a práci o svátcích řeší podle vnitropodnikové směrnice a podle vládních nařízení. Zaměstnanci mají možnost využít zálohu na vyplacení svojí mzdy.

### **Odměny**

Společnost vyplácí svým zaměstnancům odměny v kombinované formě. Uděluje pochvaly nebo peněžité prémie. Dále jsou zaměstnancům poskytovány příplatky na dovolenou a na rekreaci.

### **Školení**

Školení v jakosti – školení v jakosti provádí zástupce pro jakost, přičemž při volbě, obsahu a rozsahu školení vychází především ze směrnic a dokumentů systému jakosti, které se vztahují na příslušnou skupinu pracovníků.

Ostatní školení – ostatní školení realizují dodavatelé, kteří mají oprávnění školení provádět. Školení provádějí na základě vlastních osnov školení. Jako doklad o průběhu školení je záznam (prezenční listina, osvědčení o školení...)

Hodnocení efektivnosti školení – samostatná personální a mzdová referentka (případně zástupce pro jakost, školitel) hodnotí efektivnosti školení svých podřízených a učinění příslušných opatření. Hodnocení provádí na *formulář č. 6. 4. záznam ze školení*.

## **2.9.8 Rozhovor se zaměstnanci**

Zaměstnancům hotelu PROSPERITA jsem položila 15 otázek:

### ***1. Zaměstnanců hotelu jsem se zeptala, co by změnili na hotelu:***

Podle názorů většiny zaměstnanců je velkým problémem umístění hotelu. Hotel je na málo viditelném místě. Na druhou stranu je umístěn v klidné zalesněné části, která může naopak přilákat spoustu nových klientů, kteří mají rádi klid a přírodu. Zaměstnanci hotelu vidí také velký problém v málo prostorných pokojích. Pokoje jsou velmi malé a není v nich žádný odkládací prostor. Velkou chybou se podle zaměstnanců zdá také vířivka, která je velmi náročná na udržování. Nahradili by ji např. saunou nebo posilovnou, které jsou méně nákladné. Dalším problémem je přístup k hotelu. V zimě je cesta často neudržovaná a to zákazníky může odradit. Parkoviště, které se nachází u hotelu se zaměstnancům zdá malé. Proto by parkovací prostor zvětšili. Zaměstnanci by také snížili ceny ubytování. Ceny se jim zdají docela vysoké.



## ***2. Ptala jsem se zaměstnanců, zda jsou spokojeni v práci?***

Většina zaměstnanců je spokojena se svojí prací. Skoro každý ze zaměstnanců by přivítal větší plat nebo alespoň častější odměny. Jelikož na hotelu je občas málo práce, zaměstnanci mají možnost si alespoň odpočinout, což se občas každému hodí. Ale zato čas pomalu utíká a číšnice ztrácí peníze, které dostanou navíc od zákazníků.

## ***3. Zaměstnanců hotelu jsem se zeptala, jak dlouho pracují na hotelu?***

Hotel zaměstnal nedávno dva nové zaměstnance a dva propustil. Ostatní zaměstnanci pracují na hotelu více jak dva roky.

## ***4. Zeptala jsem se zaměstnanců, jestli jsou spokojeni se svým platem?***

Většina zaměstnanců je spokojena, samozřejmě každý z nich by přivítal větší plat nebo alespoň častější odměny.

## ***5. Jak často dostáváte odměny?***

Občas si řekneme, zasloužili bychom si nějakou odměnu, ale nic nedostaneme. Navíc, když musíte být v práci někdy třeba až sedm dní v týdnu, od rána do večera, tak už třetí den se vám nic nechce dělat a jste nepříjemní na klienty a navíc nedostanete žádnou odměnu. Máme pocit, že tady soukromý život přestává fungovat, což není vůbec dobré. Odměny dostáváme pouze o Vánocích.

## ***6. Po jak dlouhé době se vám zvětšil plat?***

Jelikož je nám vyplácena hodinová mzda, měsíční mzda se odvíjí od počtu hodin. Čím více máme odpracovaných hodin, tím více dostaneme peněz. Ale hodinová mzda se nám zvětšila asi po roce.

## ***7. Máte v práci dobré vztahy?***

Samozřejmě se vždycky v práci najde někdo, kdo vám práci znepříjemňuje. Kdo je vám nesympatický a kvůli němu neradi chodíte do práce. Jelikož pracujeme na směny, tak se tady všichni nesetkáváme. Pouze, když je nějaká akce, tak v práci musíme být všichni a to je někdy docela zajímavé.

**8. *Poskytuje vám společnost společné víkendy, akce, dovolené aj.?***

Nikdy jsme jako zaměstnanci společně nikde nebyli.

**9. *A měli byste o takové společné víkendy zájem?***

Určitě bychom o tom uvažovali. Alespoň bychom se poznali lépe.

**10. *Jste spokojeni s vedením hotelu?***

Dá se říci, že v práci jsme svými pány. Jelikož vedoucí hotelu sem moc nejezdí, přenechává většinou vedení zaměstnanců na provozního manažera, který zaměstnancům docela vyhovuje.

**11. *Jak často máte porady?***

Máme pocit, že jsme ještě nikdy neměli žádné školení.

**12. *A jak řešíte věci, které by manažer chtěl s vámi probrat?***

S každým si pohovoří zvlášť.

**13. *Uvažovali jste o změně zaměstnání?***

Myslíme si, že každý z nás o tom uvažoval. Najít si jinou, lepší práci, kde budete mít více času na rodinu a přátele a navíc budete mít více peněz. Ale kde takovou práci najít.

**14. *Kdyby vám někdo nabídl jinou práci za lepší plat, vzali byste ji?***

Určitě by jsme o tom uvažovali. Někteří z nás práci na hotelu vyměnili za nějakou jinou, ale pak jsme se zase vrátili zpět.

**15. *Proč jste se vrátili?***

Je tu méně práce a větší pohodlí. A plat je skoro všude stejný.

**SHRNUTÍ**

Po rozhovoru se zaměstnanci bych mohla říci, že jsou spokojeni se svojí prací. Problémem, který se na hotelu vyskytuje, je systém odměňování. Pokud zaměstnanci

budou více odměňováni, budou svoji práci vykonávat lépe, pak společnost bude dosahovat vyšších zisků.

## **2.10 Analýza motivačního systému společnosti s obdobným předmětem podnikání**

Pro srovnání motivačního systému jsem provedla rozhovor s manažerkou, která se zabývá obdobnou činností jako hotel PROSPERITA. Tento rozhovor jsem provedla především proto, abych se dozvěděla, jaký motivační systém tato manažerka využívá ke své činnosti. Jakým způsobem hodnotí své zaměstnance, a pokud by se tento motivační systém mohl uplatnit také v hotelu PROSPERITA.

Manažerce restaurace jsem položila 13 otázek, které se týkají především zaměstnanců. Otázky, které jsem položila manažerce:

Milada Lampotová – majitelka restaurace U mlsných koček.

### ***1. Jakou školu jste vystudovala?***

Všeobecné gymnázium v Bruntále.

### ***2. Jaké bylo Vaše předešlé povolání?***

Dvanáct let jsem pracovala jako manažerka ve stavebnictví.

### ***3. Jak dlouho provozujete tuto restauraci?***

Přes pět let.

### ***4. Myslíte si, že je motivace důležitá?***

Podle mého názoru je velmi důležitá.

### ***5. V čem podle Vás spočívá motivace?***

Určité odměny, prémie, pochvaly

### ***6. Jakých odměn nejčastěji využíváte?***

Pokud podnik dosáhne takových výsledků, jaké očekávám, můžu zaměstnance odměnit. Chci tím říci, že pokud zaměstnanci se snaží, mohou si vydělat mnohem více peněz. Pouze záleží na tom, jak jsou zaměstnanci snaživý.

### ***7. Myslíte si, že je peněžitá odměna účinnější než pochvala?***

Pochvala každého příjemně povzbudí. Ale myslím si, že peníze více.

### **8. *Jak trestáte své zaměstnance, když něco provedou?***

Záleží na tom, co provedou. Pokud zaměstnanec udělá chybu z nepozornosti, řeknu mu, co udělal špatně. Pokud se tato chyba bude v budoucnu vícekrát opakovat, pak to budu muset řešit postihem. Jestli zaměstnanec provede něco závažného nebo dokonce trestného, pak se s tímto zaměstnancem budu muset rozloučit.

### **9. *Co je pro Vás, jako zaměstnavatele, důležité u zaměstnanců?***

Každý zaměstnanec musí pochopit princip malého podniku. Když se zaměstnanci budou snažit, může se jejich plat odvíjet podle toho, jak svoji práci vykonávají. U zaměstnanců pozoruji především, jakou mají snahu.

### **10. *Jak řešíte práci přesčas?***

Po domluvě. Když zaměstnanci mají odpracováno více hodin, mohou si je vybrat tím, že mohou z práce odejít dříve. Jinak práci přesčas platím tak, že kolik mají odpracovaných hodin, tolik dostanou peněz.

### **11. *Jak stanovujete mzdy svým zaměstnancům?***

Každý zaměstnanec má stanovenou hodinovou mzdu.

### **12. *Požadujete praxi u svých nových zaměstnanců?***

Praxe je vítaná. Ale je zkušební doba, ve které se zaměstnanci projeví, a pokud nejsem se zaměstnancem spokojena, pak se můžeme spolu rozloučit. Když vidím, že zaměstnanec má praxi, ale přesto svoji práci neodvádí tak jak by měl, tak to nemá pro mě smysl.

### **13. *Co pro Vás znamená úspěch?***

Aby podnik fungoval i bez mé pomoci. Když jste zaměstnavatel a můžete někomu poskytnout práci, je to pro vaše zaměstnance dar.

## **SHRNUTÍ**

Manažerka restaurace vyplácí svým zaměstnancům odměny ve formě peněžitých prémie, které se odvíjí od čistého zisku. Zaměstnancům restaurace je vyplácená měsíční mzda, která se vypočítá podle počtu hodin, které se zaměstnanci za určitý měsíc odpracují. Navíc jim manažerka každý měsíc vyplácí určitou peněžitou prémie, kterou dostávají zaměstnanci podle toho, jak se v práci snaží a jaký by měl mít podnik zisk.

### **3 Návrhová část**

Na základě zjištěných poznatků současného stavu, které jsem zjistila pomocí rozhovorů s manažerem a se zaměstnanci hotelu PROSPERITA, jsem se pokusila o zlepšení motivačního systému, který by lépe motivoval zaměstnance.

Nejčastější chyby, které se vedení dopouští a jejich návrhy na zlepšení:

#### **3.1 Popis činnosti zaměstnanců**

Každý zaměstnanec má stanovený popis práce, kterým by se měl každý řídit. I přes to, zaměstnanci dělají práci navíc, za kterou nejsou placeni.

Jelikož hotel nemá v tuto chvíli žádnou paní na uklízení, musí tuto práci vykonávat číšník (číšnice), kteří za tuto práci nejsou placeni. Dále zaměstnanec na pozici domovníka – správce objektu musí vykonávat práci nočního hlídače; řidiče, který odváží klienty do hotelu, zahradníka aj. Je placen pouze za práci domovníka – správce objektu.

Aby se této chybě vedení vyhnulo, mělo by si najít na tyto pozice někoho, kdo by tyto činnosti vykonával za nižší mzdu. Nejlepším způsobem je levná pracovní síla, kterou může být například brigádník. Dalším způsobem je zaplatit zaměstnancům odměnu za provedení činností, které musí vykonávat, i když je nemají napsané v pracovní smlouvě. Každý měsíc bych zaměstnancům zaplatila určitou odměnu za provedení těchto služeb. Odměna nemusí být nějak vysoká, ale aby měli zaměstnanci pocit, že nedělají nic zadarmo.

#### **3.2 Neustálá změna pracovníků na hotelu.**

Dalším problémem, který se často vyskytuje na hotelu, je neustálá změna zaměstnanců. Zaměstnanci se na hotelu neustále mění, což pro hotel není dobré. Znamená to neustálé školení nových pracovníků, tím ztráta času, který potřebujete na toto školení.

Podle mého názoru jsou zaměstnanci spokojeni s prací na hotelu. Velkou chybou je hodnocení zaměstnanců. Vedení by se mělo pokusit zlepšit hodnocení zaměstnanců, dávat jim častější odměny, pochvaly. Pokusit se, aby si hotel udržel dobré, kvalifikované zaměstnance, o které má zájem, co nejdéle v pracovním poměru. Pokud vedení hotelu bude dostatečně motivovat své zaměstnance, dosáhne tím vyšších výkonů a tím si také udrží své kvalifikované zaměstnance.

### **3.3 Změna určování pracovní doby**

Zaměstnanci si rozdělují pracovní dobu podle potřeby. Někdy se stane, že některý ze zaměstnanců má odpracováno více hodin než ostatní.

Podle mého názoru by si zaměstnanci neměli rozdělovat směny, jelikož nikdy se nedomluví mezi sebou. Každému zaměstnanci bych sepsala směny podle potřeby, a pokud by to zaměstnancům nevyhovovalo, tak by si je mohli prohodit mezi sebou.

### **3.4 Změna mzdového systému**

Zaměstnancům je vyplácena hodinová mzda. Jelikož zaměstnanci pracují někdy do ranních hodin, tyto hodiny bych proplácela zvýšením hodinové mzdy. Zaměstnanci na hotelu pracují celý den, a když se pracovní doba protáhne do ranních hodin, zaměstnanci pracují až 15 hodin denně. Je to dost náročné, jak fyzicky tak psychicky. Zaměstnanci jsou unaveni a podrážděni a mohou být nepříjemní na klienty.

Zaměstnancům bych se pokusila změnit mzdový systém tím, že bych od určité večerní hodiny jim přidala na hodinové mzdě. Např. po 20 h bych každému zaměstnanci přidala např. o 5 Kč – 10 Kč na hodinu.

### **3.5 Vylepšit stanovení odměn**

Zaměstnancům je vyplácena pouze jednou ročně odměna, která je jim poskytnuta o Vánocích. Tato odměna činí kolem 1 000 Kč.

Navrhla bych, aby společnost poskytovala častější odměny, které nemusí být nějak vysoké. Například, když u zaměstnance uvidíte, že svoji práci odvádí dobře a poctivě, nemá žádné stížnosti, naopak si ho zákazníci chválí, do práce chodí včas, není často nemocný, je příjemný na zákazníky, a prošel na 100 % kontrolou, pak bych tomuto zaměstnanci udělila pochvalu a určitou peněžitou odměnu (např. poskytnout zaměstnanci stravenky nebo poukázky pro volný čas).

### **Peněžitě odměny**

Návrh, kterým můžeme motivovat zaměstnance, jsou peněžitě odměny, může to být např.:

- stravenky
- poukázky
- životní pojištění
- penzijní připojištění
- příspěvky na péči o zdraví (vitamíny, očkování apod.)
- zaměstnancům, kteří pracují na hotelu delší dobu, zvýšit hodinovou mzdu. Každému zaměstnanci, který pracuje na hotelu dobu delší jak jeden rok, bych zvýšila plat. Jelikož je jim vyplácena hodinová mzda, zvýšila bych ji alespoň o 5 Kč na hodinu.
- platit příplatky za práci ve večerních hodinách. Zaměstnanci mají pracovní dobu od 10h do 22h. Od 20h bych každému zaměstnanci přidala na hodinové mzdě.
- pokud zaměstnanec přiláká na hotel nové klienty, odměnila bych ho určitou prémie. Např. 5 % za každého nového klienta. Zaměstnanci se tak budou snažit naplnit hotel zákazníky, tím se zvýší tržby a vy můžete odměnit zaměstnance.

### **Poskytnout zaměstnancům stravenky**

Každému zaměstnanci bych alespoň dvakrát ročně poskytla odměnu ve formě stravenek v hodnotě 1 000 Kč. Pro společnost by to mělo výhodu např.:

- Stravenky jsou daňově uznatelným nákladem až do výše 70 % sazby stravného
- Pro společnost je příspěvek osvobozen od odvodu na sociálním a zdravotním pojištění

- Stravenky představují pro společnost maximální daňovou úsporu – tyto uspořené prostředky může společnost využít pro další rozvoj společnosti
- Představují administrativně nenáročné řešení stravování zaměstnanců
- Zaměstnancům společnosti zajistí kvalitní oběd v široké síti restaurací v celé České republice

### **Zaměstnancům poskytnou poukázky pro volný čas**

Pokud zaměstnanci vykonávají svoji práci kvalitně, společnost by je mohla odměnit např. poukázkami pro volný čas. Tyto poukázky efektivně motivují zaměstnance a navíc mají pro společnost různé výhody, které jsou např.:

- Administrativní úspora
- Poukázky jsou finančně nenáročné řešení
- Udržení a posílení motivace zaměstnanců
- Daňová výhodnost

Pro zaměstnance poukázky znamenají:

- atraktivní výhodu,
- uplatnitelnost poukázek po celém území ČR,
- možnost volby, kde tyto poukázky uplatní

Poukázky společnost může nabídnout zaměstnancům, se kterými je spokojena, kteří prošli kontrolou, svoji práci odvádí dobře a kvalitně.

Společnost má možnost potěšit své zaměstnance, pokud věnuje dárek ke správné příležitosti, která je např.:

- zaměstnancům věnovat vánoční dárek
- dárek k narozeninám
- dárek jako odměnu za nadstandardní výkon

### **Poskytnout zaměstnancům životní pojištění**

Pokud zaměstnanec ve společnosti pracuje dobu delší jak jeden rok a je spokojena s jeho prací, platila by mu životní pojištění. Pro společnost, která přispívá svým zaměstnancům na životní pojištění, má tento příspěvek určité výhody:

- příspěvek je daňově uznatelným nákladem



- z příspěvků za životní pojištění se neplatí sociální a zdravotní pojištění až do částky 24 000,-Kč na zaměstnance za rok

Pro zaměstnance by tento příspěvek měl mnoho výhod:

- celkovou spokojenost
- příspěvky jsou až do 24 000,-Kč za rok osvobozeny od daně z příjmu
- z těchto příspěvků zaměstnanec neodvádí sociální a zdravotní pojištění

Pro společnost i pro zaměstnance by tento příspěvek byl velmi výhodným. Představuje nejen finanční jistotu, ale také vhodnou formu investic. Navíc životní pojištění zahrnuje zabezpečení zaměstnanců pro případ neočekávaných životních událostí a je výrazem péče o zaměstnance, která vyjadřuje důležitost dlouhodobého vztahu.

### **Platit zaměstnancům penzijní připojištění**

Pokud zaměstnanec v hotelu pracuje dobu delší jak dva roky a zaměstnavatel je spokojen s jeho prací, platila bych mu příspěvek na penzijní připojištění. Pro společnost by to mělo určité výhody:

- příspěvky na penzijní připojištění jsou daňově uznatelným bez jakéhokoliv omezení
- příspěvky napomáhají zvýšení motivace a loajality zaměstnanců

Příspěvek na penzijní připojištění je velmi účinný nástroj v motivování zaměstnanců, který zachovává životní úroveň zaměstnanců i po odchodu do důchodu. Jedná se o nejvýhodnější formu spoření, která podporuje i stát.

### **Nepeněžní odměny**

Zaměstnancům můžeme poskytovat také nepeněžité odměny, které mohou být např.:

- Poskytnout zaměstnanci navíc jeden týden pracovního volna
- Nákup firemních produktů se slevou
- Zvýhodněné půjčky zaměstnancům
- Nepeněžní dary
- Možnost nákupu cenných papírů ve firmě
- Přechodné ubytování
- Používat motorové vozidlo pro služební i soukromé účely
- Společenské a sportovní akce pro zaměstnance

## **Porady**

Po rozhovoru se zaměstnanci, jsem se dozvěděla, že nemají žádné porady. Podle mého názoru je to velká chyba. Pokud zaměstnavatel chce něco říci zaměstnancům, promluví si s každým zvlášť.

Jednou za měsíc by měla proběhnout porada, na které by se probíralo např.:

- co by zaměstnavatel chtěl zlepšit na hotelu
- udělit pochvaly zaměstnancům
- udělit kritiku, co se mu nelíbí
- co by chtěl, aby zaměstnanci změnili
- a samozřejmě dát prostor zaměstnancům, aby se zeptali na to, co je zajímavé.

## **3.6 Vlastní návrhy na zlepšení motivačního systému**

### **3.6.1 Kontrola zaměstnanců**

Jedním z motivačních systémů, který bych navrhla, je kontrola zaměstnanců. Každého nového zaměstnance bych po přijetí informovala, že na hotelu probíhají kontroly, které zjišťují, jak se zaměstnanci chovají, když vedení není na blízku. Samozřejmě bych je informovala, co stane, když zaměstnanci kontrolu nezvládnou, a nebo naopak budou mít kontrolu na 100 % správně.

Zaměstnancům bych dala určitou stupnici, do které se musí vlézt. Každý zaměstnanec má možnost dosáhnout 100 % a musí dosáhnout minimálně 50 %, aby nebyl potrestán.

Potrestání by pro zaměstnance znamenalo např.:

- Odebrání odměn
- Pokud by zaměstnanec provedl něco závažného (byl hrubý na hosty, choval se arogantně, nevkusně apod.) hrozila by mu i výpověď

Hodnocení zaměstnanců při kontrole:

Více jak 50 % - zaměstnanec vykonává svojí práci dobře a kvalitně, je na zákazníky příjemný, ochotný, pohotový, usměvavý, precizní, zdvořilý

Méně jak 50 % - zaměstnanec svoji práci nevykonává tak jak by měl, je nepříjemný na zákazníky, neochotný, pomalý, arogantní

Alespoň jednou za měsíc bych tuto kontrolu provedla. Prováděla bych ji především u nových zaměstnanců, kteří pracují na hotelu dobu kratší jak půl roku. Každý měsíc bych na hotel poslala nějakou kontrolu (např. pracovník ze společnosti MATE, a.s.), kterou bych znala osobně. Zajímalo by mě, jak by se zaměstnanci chovali k zákazníkovi, když vedení nebude nablízku. Tato osoba by si vše zapisovala.

Pokud bych se dozvěděla, že zaměstnanci odvádí svojí práci pečlivě a kvalitně, chovají se k zákazníkům profesionálně, odměnila bych je peněžitou premií.

U číšnice (číšníka) bych pozorovala především:

- Jak se chová k zákazníkům, jestli je příjemná, ochotná, pohotová
- Jestli má za barem uklizeno

U kuchaře bych pozorovala především:

- Jak vaří, jestli je jídlo chutné
- Jestli doba na přípravu jídla není moc dlouhá, aby zákazníci nečekali moc dlouhou dobu
- Pokud zákazník má nějaké speciální přání, jestli mu vyhoví apod.

### **3.6.2 Procento z tržby**

Dalším návrhem, který bych ve firmě navrhla, je platit zaměstnancům procento z tržby.

V dnešní době se v odměňování zaměstnanců klade velký důraz na to, jakou zásluhu má zaměstnanec pro hotel. Čím vyšší zásluhu, přínos, má zaměstnanec pro společnost, tím vyšší odměnu by měl dostat. Proto bych zaměstnancům vyplácela různé provize a odměny, které jsou závislé na výsledcích prodeje a ziskovosti hotelu. Tuto odměnu bych vyjádřila v procentech. Každý zaměstnanec by si tak mohl ke své mzdě navíc přivydělat například 1 % z čistého zisku, který se za daný měsíc uskutečnil.

Tímto návrhem, bych přinutila zaměstnance, aby se více snažili, aby dosahovali vyšších výkonů. Čím vyšších výkonů budou dosahovat, tím vyšší tržbu vydělají a tím obdrží větší odměnu.

Tento návrh by se podle mého názoru mohl uplatnit na hotelu a mohl by dobře motivovat zaměstnance.

## Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo vytvořit návrhy, které by usnadnili lépe motivovat zaměstnance, kteří pracují v hotelu PROSPERITA. Na základě analýzy, kterou jsem provedla pomocí rozhovorů se zaměstnanci a manažerem hotelu, jsem se dozvěděla veškeré informace, které se týkají motivování zaměstnanců.

Bakalářskou práci jsem rozdělila na několik hlavních částí – teoretickou, analytickou a návrhovou. Teoretická část mé bakalářské práce je složena ze čtyř hlavních kapitol. První kapitola se zabývá manažerem, kdo je to manažer, jaké jsou jeho funkce a role. V druhé kapitole jsou rozebrány nejčastější problémy manažerů. Třetí kapitola se zabývá motivací (co je to motivace, jaké máme motivační faktory, proces motivace, typy a teorie motivace). Ve čtvrté kapitole popisují systém odměňování.

Analytická část mé bakalářské práce je složena ze tří kapitol. V první kapitole se zabývám především společností MATE, a. s. (její činností, historií, organizační strukturou). V druhé kapitole popisují základní informace o hotelu PROSPERITA, organizační strukturu hotelu a konkurenci hotelu. Ve třetí kapitole se zabývám analýzou současného motivačního systému v hotelu PROSPERITA.

V návrhové části mé práce jsem se pokusila navrhnout motivační systém, který by podle mého názoru mohl dobře motivovat zaměstnance. Jeden z návrhů je, aby zaměstnanci byli placeni za práci, kterou nemají za povinnost vykonávat. Proplácet jim určité odměny za práci, kterou nemají napsanou v pracovní smlouvě. Dále bych zaměstnancům přidala na hodinové mzdě ve večerních hodinách. Např. po 20 h bych každému zaměstnanci zvýšila hodinovou sazbu o 5 Kč – 10 Kč. Další z návrhů, který by mohl pomoci jak společnosti, tak i zaměstnancům, je platit určité procento z čistého zisku. Tento návrh by mohl donutit zaměstnance, aby se více snažili. Pokud zaměstnanci budou svoji práci odvádět dobře, pak se to projeví i na zisku společnosti. Dále bych ve společnosti zavedla pravidelné kontroly zaměstnanců. Tyto kontroly, by společnost mohla provádět alespoň jednou za měsíc. Zaměstnance by společnost odměňovala podle toho, jak kontrolou prošel.

Každá společnost si chce udržet své kvalitní zaměstnance. Proto je musí motivovat k vysokému nasazení a udržet jejich loajalitu a motivaci dlouhodobě. Pokud dobře společnost nastaví systém odměňování, představuje to řešení pro takto náročný úkol. Různé odměny, jako jsou například poskytnutí stravenek, poukázky pro volný čas, příspěvku na placení životního pojištění, penzijního připojištění, pak ve společnosti nejen dobře motivují zaměstnance k vyšším výkonům, ale navíc mohou společnosti přinést různé úspory v podobě daňové výhodnosti.

Společnost se musí pokusit nabídnout svým zaměstnancům něco navíc a získat tím konkurenční výhodu na trhu práce. Odměny zaměstnancům jsou významným prvkem, který může pomoci zabránit nežádoucímu odchodu nebo malému výkonu zaměstnanců. Protože každý ví, že jen spokojený a motivovaný zaměstnanec může podat vysoký výkon.

Motivační systém, který jsem navrhla pro společnost, by mohl mít přínos jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Pomocí systému odměňování by společnost mohla zabránit negativním projevům chování zaměstnanců, jako je například zvýšená absence, odvádění nekvalitní práce apod.

Ve své práci jsem kladla důraz především na to, že čím vyšší má zaměstnanec pro společnost přínos, tím vyšší odměnu dostane.

Podle mého názoru je motivace pracovníků nejdůležitějším krokem k ziskovosti a správnému fungování společnosti.

## Seznam použité literatury

### Knihy

- 1) ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1995. 212 s. ISBN 80-85865-66-1.
- 2) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- 3) BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 1. Vydání. Praha: Computer Press, a.s., 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
- 4) HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vydání. Praha: Viktoria Publishing, a.s., 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.
- 5) KAMP, D. *Manažer 21. Století*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2000. 212 s. ISBN 80-247-0005-0.
- 6) LINKESCHOVÁ, D. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1. vydání. Brno: Cerm, s.r.o., 2005. 149 s. ISBN 80-7204-396-X.
- 7) NĚMEČEK P., ZICH R. *Podnikový management I*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, s.r.o., 2007. 136 s. ISBN 978-80-214-3511-7.
- 8) NOVOTNÝ R., KOHOUTEK Z. *Odměňování a personalistika*. 5. Vyd. Ostrava: Mirago, 1999. 158 s. ISBN 80-85922-64-9.
- 9) ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1 vydání. Olomouc: Rubico, 2003. 225 s. ISBN 80-85839-89-X.
- 10) URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
- 11) VEBER, J. a kol. *Management Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2001. 704 s. ISBN 80-7261-029-5.

### Elektronické zdroje

- 12) CAULFIELD, H. *Maslowova pyramida* [online] 2008 [cit. 2010-05-26]. Dostupný z: <<http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>>
- 13) *Hotel Prosperita*. [online]. 1996 - 2010 [2010-4-20]. Dostupné z <<http://www.hotelprosperita.cz>>.

14) *Mate, a. s.* [online]. 1996 - 2010 [2010-4-20].

Dostupné z <<http://www.hotelprosperita.cz>>.

### **Firemní literatura**

15) *Lidské zdroje ČSN EN ISO 9001:2001*. Brno: Mate, a. s., 2005. 6 s.

16) *Organizační řád ČSN EN ISO 9001:2001*. Brno: Mate, a. s., 2007. 15 s.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1: Proces motivování .....	21
Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb .....	23
Obr. 3: Základní členění organizace .....	33
Obr. 4: Hotel Prosperita .....	37
Obr. 5: Pokoj pro hosty .....	38
Obr. 6: Organizační struktura hotelu PROSPERITA .....	39

### Seznam tabulek

Tab. 1: Odbornost manažera .....	14
Tab. 2: Herzbergova teorie motivace .....	26



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1    Otázky pro manažera

Příloha č. 2    Otázky pro zaměstnance

Příloha č. 3    Otázky pro manažerku, která se zabývá obdobnou činností